

▶ A verdadeira gestão do talento

Texto: Lina Gomes

«O que o ajuda a ter sucesso na vida: conhecer e procurar melhorar as suas fraquezas ou conhecer e desenvolver os seus pontos fortes?» Esta foi a questão que a Gallup International colocou a milhares de indivíduos num estudo que envolveu população do Reino Unido, dos Estados Unidos, do Canadá, de França, da China e do Japão. A maioria das pessoas em todos os países estudados mostrou focar-se essencialmente nos seus pontos fracos.

A questão que ocorre é: «E isso resulta?» Não. Não é com o enfoque nas dificuldades que as pessoas tendem a obter os melhores desempenhos. Na verdade, a mesma instituição ao entrevistar milhares dos maiores gestores do mundo descobriu que estes perdem pouco tempo a tentar melhorar as principais dificuldades dos colaboradores das suas equipas. Em vez disso, investem o seu tempo a aprender quais são os talentos de cada um e gerem as suas equipas, colocando o enfoque naquilo que cada um faz melhor.

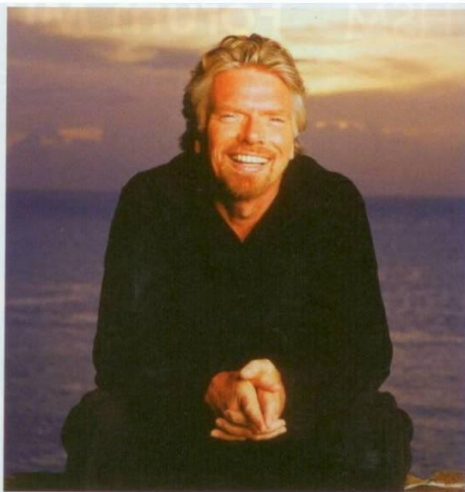
Outros estudos confirmam que os gestores que se focalizam no desenvolvimento dos pontos fortes dos colaboradores obtêm desempenhos mais elevados (Roberts 'et al', 2005). Quando o enfoque é colocado nos nossos sucessos, nos nossos pontos fortes e nas nossas virtudes, tendemos a sentir-nos mais autoconfiantes e valorizados, por isso somos mais proactivos, persistentes, sentimo-nos motivados para alcançar os nossos objectivos, tornando-nos, portanto, mais eficazes (Cameron, 2008; Clifton/ Harter, 2003).

A experiência diz-nos, contudo, que não é esta a prática corrente no contexto das nossas organizações. Segundo Henry (2004), «em termos de prática quotidiana, a maioria das organizações parece operar através de uma orientação negativa, ou seja, estruturas hierárquicas, orientação para a resolução de problemas e uma rede de competências para o desenvolvimento». Uma das queixas mais habituais no que se refere ao papel dos líderes diz respeito justamente à ausência de 'feedback' positivo. Por outro lado, os líderes vêem-se frequentemente como quem tem a responsabilidade de «corrigir» o que está mal nas suas equipas; de intervir necessariamente perante os erros, os problemas, as dificuldades: são muitas vezes o bombeiro e o polícia, numa atitude que promove essencialmente um papel curativo e menos preventivo, e ainda menos catalisador.

Quando um colaborador é confrontado com algo de negativo no seu desempenho, uma resposta emocional negativa tende a ocorrer. A amígdala, o órgão responsável pela memória emocional, é activada; e perante o contexto de perigo o processo fisiológico do 'stress' desencadeia-se, conduzindo a descargas hormonais como a adrenalina e o cortisol,

▶ Referências bibliográficas:

- Kim S. Cameron (2008), «Positive Leadership: Strategies for extraordinary performance», San Francisco, Berrett Koehler
 Donald O. Clifton/ James K. Harter (2003), «Investing in strengths», in' Kim S. Cameron/ Jane E. Dutton/ Robert E. Quinn (Eds.), «Positive Organizational Leadership» (pp. 111-121), San Francisco, Berrett-Koehler
 Ed Diener/ Robert Biswas-Diener (2008) «Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth», Blackwell Publishing
 Jane Henry (2004) «Positive and Creative Organization», in' P. Alex Linley/ Stephen Joseph (Eds.), «Positive Psychology in Practice» (pp. 269-286), New Jersey, John Wiley & Sons
 Timothy D. Hodges/ Donald O. Clifton (2004), «Strengths-Based Development in Practice», in' P. Alex Linley/ Stephen Joseph (Eds.), «Positive Psychology in Practice» (pp. 256-268), New Jersey, John Wiley & Sons
 Laura M. Roberts/ Gretchen Spreitzer/ Jane Dutton/ Robert Quinn/ Emily Heaphy/ Brianna Barker (2005), «How to play to your strengths», «Harvard Business Review», 83 (1) (pp. 75-80)
 Niro Sivanathan/ Kara A. Arnold/ Nick Turner/ Julian Barling (2004), «Leading Well: Transformational Leadership and Well-Being», in' P. Alex Linley/ Stephen Joseph (Eds.), «Positive Psychology in Practice» (pp. 241-255), New Jersey, John Wiley & Sons
 Ed Diener/ Robert Biswas-Diener (2008), «Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth», Blackwell Publishing



Richard Branson é conhecido entre os seus colaboradores como «Dr. Yes», porque apresenta constantemente uma atitude positiva perante qualquer dificuldade.

que geram o desconforto típico das emoções negativas e conduzem a uma inibição cortical. Ou seja, o indivíduo bloqueia, já que deixa de ter acesso às funções corticais superiores: à resolução criativa de problemas, ao raciocínio lógico-dedutivo, competências frequentemente esperadas para resolver «o problema» que lhe é apresentado. Em vez disso, o colaborador activa os seus mecanismos de defesa e vê-se apenas capaz de responder com base nas experiências anteriormente aprendidas e tornadas automáticas. Há, contudo, uma aprendizagem importante que o confronto com o fracasso lhe permite fazer: Medo. O medo de fracassar outra vez e voltar a passar pelos sentimentos negativos que as descargas hormonais do 'stress' o fizeram vivenciar. É este medo que o levará a produzir mais comportamentos defensivos nas experiências seguintes, e que reduzirá a sua proactividade. É o sentimento de não ter sido capaz que reduzirá o seu sentido de competência.

O que fazem os líderes que levam as equipas a ultrapassarem as dificuldades? De forma a integrarem essas experiências como uma aprendizagem, superando-se e encontrando criativamente meios de as resolver, reforçando o seu sentido de competência e estimulando a proactividade? Diz-se que Thomas Edison experimentou cerca de 2.000 componentes até descobrir aquela que fazia acender a lâmpada. Ao ser confrontado com o comentário do seu assistente («Mais um fracasso, professor!»,) Edison terá respondido: «Fracasso? Eu não tive fracasso. Descobri mais uma componente que não funciona.» A forte resiliência manifestada neste exemplo é uma das competências associadas ao sucesso que os gestores com melhores desempenhos procuram estimular nos seus colaboradores.

Richard Branson (na foto), o milionário dono da Virgin Airlines, da Virgin Records e da Virgin Books, é conhecido entre os seus colaboradores como «Dr. Yes», isto porque, segun-

do refere no seu livro «Screw It, Let's Do It», apresenta constantemente uma atitude positiva perante qualquer dificuldade, estimulando os seus colaboradores a contornarem o «não», procurando a resposta que leva ao «sim, é possível». Os estudos da psicóloga norte-americana Barbara L. Fredrickson sobre o papel das emoções positivas revelam que quando os líderes se focalizam essencialmente nos sucessos, nas forças e nas virtudes os colaboradores experimentam mais emoções positivas, o que os torna mais criativos, mais propensos a aproveitar oportunidades e, consequentemente, revelam melhor desempenho. Estes resultados são corroborados pelos estudos de Diener, que conclui que os sentimentos positivos estão relacionados com vários resultados desejáveis no trabalho: «os colaboradores felizes são mais produtivos, recebem mais promoções e os supervisores felizes obtêm melhores resultados nas avaliações que os seus colaboradores lhes fazem». Hodges e Clifton são peremptórios a concluir as vantagens das intervenções desenvolvimentais focalizadas primeiramente numa abordagem dos pontos fortes. É reconhecido que desde a Segunda Guerra Mundial o campo da psicologia se tem focado sobretudo em resolver as fraquezas e a tratar as perturbações psicológicas. Os es-

Um grande desafio espera os líderes desta segunda década do século XXI: libertarem-se dos medos, descobrirem e desenvolverem as suas forças...

tudos sobre o funcionamento cerebral e o papel da felicidade na optimização do capital humano – que tem ocorrido nas últimas duas décadas – deu origem ao emergir do movimento da «Psicologia Positiva», que promete uma revolução no papel das organizações e, em particular, no papel do líder. Deste espera-se uma liderança transformacional e o estímulo da motivação intrínseca dos indivíduos que compõem as suas equipas, alicerçando a sua acção no reforço e no desenvolvimento do talento, através do 'feedback' positivo atento e constante, do aumento da autonomia, da introdução de práticas de trabalho participativas, sustentando a criatividade e encorajando a rede de trabalho. Um grande desafio para os líderes da segunda década do século XXI: libertarem-se dos medos, descobrirem e desenvolverem as suas forças, desenvolverem uma atitude positiva relativamente às competências das suas equipas, serem hábeis a identificar o talento e a fazê-lo florescer, tornando-se mestres de uma comunicação assente na linguagem positiva e no entusiasmo, que ajude cada elemento a tornar-se autor da sua própria história de sucesso. ©

Lina Gomes (l.gomes@allervia.pt) é 'associate senior manager' da Alter Via

Cheque Creche

CONFERÊNCIA
O VALE SOCIAL: BENEFÍCIO EXTRA-SALARIAL

ORADOR - **PROF. DOUTOR DIOGO LEITE DE CAMPOS**

OUTUBRO 2010, LISBOA

Mais informações e inscrições em
www.edenred.pt
 Contactos: 808 200 030 | geral.pt@edenred.com
 INSCRIÇÕES GRATUITAS
 NÚMERO DE PARTICIPAÇÕES LIMITADO

E Edenred
 For an easier life